

2008

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2008

é uma publicação anual da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

REALIZAÇÃO



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
Site: www.fnq.org.br

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a excelência em gestão.

COMITÊ TÉCNICO DE CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

COORDENAÇÃO GERAL

Antonio Tadeu Pagliuso
Sergio Queiroz Bezerra

COORDENADOR RELATOR

Paulo Sergio Duarte de A. Valladares

MEMBROS DO COMITÊ

Ana Maria Iten
Caio Márcio Becker Soares
Carlos Amadeu Schauff
Cesarino Carvalho Junior
Francisco Paulo Uras
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
Marcelo Marinho Aidar
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Odair Mesquita Quintella
Ricardo Motta
Rodolfo Cardoso
Ronaldo Darwich Camilo

EDIÇÃO

C. Adriano Silva

REVISÃO

Fernando Pachi

COLABORAÇÃO

Christiane Correia
Gustavo Utesher

PROJETO GRÁFICO

Inah de Paula Comunicações

IMPRESSÃO

Stilgraf
Tiragem: 15 mil exemplares
Capa em Reciclato 240 g/m² e miolo em 120 g/m²

AGRADECIMENTOS

A FNQ agradece a todos que enviaram críticas e sugestões para a melhoria dos Critérios de Excelência, especialmente ao Comitê Técnico de Critérios de Excelência, ABRH, ESPM, IBGC, Instituto Ethos, Instituto Akatu, Jornal A Tarde e Sesi BA.

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo Portal FNQ – www.fnq.org.br

São Paulo, novembro de 2007.

© 2008 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-47-9

1. Critérios de Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total.
4. Excelência Empresarial.

SUMÁRIO

Mensagem aos executivos	4
Introdução	5
Histórico	6
Prêmio Nacional da Qualidade®	7
Principais alterações	9
Fundamentos da Excelência	10
Modelo de Excelência da Gestão®	12
Orientação geral.....	14
Perfil, critérios, itens e pontuações máximas	16
P Perfil da organização	17
1 Liderança	20
2 Estratégias e Planos	23
3 Clientes	25
4 Sociedade.....	27
5 Informações e Conhecimento	29
6 Pessoas	31
7 Processos	34
8 Resultados	37
Sistema de pontuação.....	40
Tabela de pontuação (%) – Itens de processos gerenciais	42
Tabela de pontuação (%) – Itens de resultados organizacionais	43
Faixas de pontuação global.....	44
Glossário	45

MENSAGEM AOS EXECUTIVOS

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) 2007 comprova que o trabalho da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) está rendendo bons frutos para o País. Pela primeira vez na história do prêmio, tivemos cinco empresas premiadas: Albras, Fras-le, Gerdau Riograndense, Área de Abastecimento da Petrobras e Promon. Também tivemos uma finalista, o Itaú Private Bank, e um destaque no critério Pessoas, a Brasal Refrigerantes. Outro recorde também aconteceu no número total de inscritas: 58 contra a média de 30 nos anos anteriores.

Não bastasse a quantidade expressiva de participantes, o que denota o valor atribuído ao Modelo de Excelência da Gestão®, destaca-se ainda a importância das premiadas, da finalista e do destaque do ano nos setores onde atuam. Empresas com esse porte e expressão, no Brasil e no mundo, validam a metodologia utilizada pela FNQ e fortalecem a mobilização em rede que buscamos criar em torno do tema da gestão.

Ao serem incluídas entre as organizações de Classe Mundial, as premiadas integram-se definitivamente ao processo estratégico de influenciar outros setores a abraçar a causa da Excelência em Gestão. O desafio é grande, pois é nossa perspectiva, obter uma maior adesão de empresas públicas, da área de serviços, de administração direta, pequenas, médias e do terceiro setor, além de consolidar a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência que integra prêmios regionais e setoriais à metodologia da FNQ.

Outra novidade são os resultados do V Fórum Empresarial, promovido pela FNQ, com o tema *Liderança em uma Sociedade em Transformação*. O evento promoveu o desdobramento da análise sobre os novos paradigmas apontados no IV Fórum 2006 e definiu alguns traços do perfil da liderança empresarial para o século 21. O novo líder se redesenha cada dia menos centralizador e mais mobilizador, inspirador de estratégias, conceitos, valores e competências. É um perfil em transição, que exige mais estudos e disposição para o aprendizado – matérias-primas ideais para levar adiante a missão da FNQ de produzir, organizar e disseminar conhecimento.

Com a experiência advinda pelo PNQ, temos a oportunidade singular de observar aspectos fundamentais para a organização da economia e do mercado nacional e global, em tempos de transformação – tema desta publicação. Aliar o crescimento econômico à responsabilidade socioambiental surge como único modelo viável para construir um posicionamento forte para o Brasil, que já começa a ser considerado um *player* estratégico nas relações internacionais.

Temos, como diferencial, ativos valiosos representados por uma ampla riqueza de recursos naturais, um extenso território e um povo moldado pela diversidade cultural. Ativos que só conseguiremos transformar em vantagem competitiva se nos alinharmos firmemente em uma rede objetiva de Excelência em Gestão, na rota da sustentabilidade. É uma oportunidade única, que está nas mãos desta geração de empreendedores. Aproveitá-la é a chance de contribuir para que a nossa sociedade evolua em direção a melhores condições de vida para todos os brasileiros. E proporcionar, de forma interconectada, um futuro melhor para todas as nações do grande ecossistema global.

Pedro Passos

Presidente do Conselho Curador da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

INTRODUÇÃO

Os *Critérios de Excelência* da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.

Ao término de uma auto-avaliação, caso a organização sinta necessidade de conhecer e aprofundar seus conhecimentos em ferramentas de gestão para cada critério, recomenda-se também a leitura dos *Cadernos de Excelência*, disponíveis para *download* gratuito no Portal FNQ.

A incorporação dos *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão* às práticas da organização de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias é enfatizada pelo Modelo.

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico exato da gestão organizacional, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

O capítulo **Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)** apresenta os ganhos que uma organização obtém ao se candidatar ao prêmio. Caso a organização decida-se pela candidatura, encontrará na publicação *Instruções para Candidatura 2008* as informações necessárias para esse objetivo.

O capítulo **Orientação geral** explica detalhadamente como os critérios estão estruturados e apresenta informações para o atendimento dos *requisitos*.

Os Critérios de Excelência da FNQ incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração de organizações. Nesse sentido, a FNQ promove a atualização anual desta publicação para manter a vanguarda tecnológica deste modelo da gestão e de avaliação. As principais alterações efetuadas neste ano estão apresentadas no capítulo **Principais alterações**.

Encontra-se disponível no Portal FNQ um formulário para pesquisa de opinião. Os seus comentários são fundamentais para o aperfeiçoamento desta publicação.



HISTÓRICO

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 16 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). Em todos esses anos, a FNQ vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos.

A governança da FNQ reúne os melhores e mais destacados executivos e pensadores do País, que ajudam a instituição a cumprir a sua missão de disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes. A instituição contribui, assim, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Na condição de reconhecida autoridade intelectual sobre o tema, a FNQ tornou-se um Centro de Referência (CR) de Classe Mundial sobre Excelência em Gestão. Este trabalho destaca-se, fundamentalmente, por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades numa verdadeira rede dinâmica e aberta, engajada no estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações.

Os processos de transformação da FNQ ao longo desses 16 anos podem ser entendidos em três etapas de atuação:

De 1992 a 1996 – desenvolveu uma estrutura e conquistou credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;

De 1997 a 2003 – consolidou o PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no País;

Desde 2004 – busca conscientizar e disseminar os conceitos e Fundamentos da Excelência em Gestão por meio dos critérios de excelência.

Atualmente, a FNQ reúne mais de 225 organizações filiadas dos setores público e privado que ajudam a aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Essas empresas empregam mais de 1,5 milhão de pessoas e estão interessadas em práticas de gestão que podem agilizar seus processos e aumentar a qualidade e a rentabilidade até mesmo de empresas já muito rentáveis.

Desde a sua criação, a FNQ treinou mais de 20 mil pessoas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e distribuiu mais de 500 mil Critérios de Excelência. A instituição também realizou 69 seminários *Em Busca da Excelência*, dos quais 15 internacionais, totalizando 14.725 participantes. Os Encontros FNQ, que são reuniões semanais e gratuitas com o objetivo de fazer *benchmarking* das melhores práticas de gestão, reuniu só em 2007 mais de mil profissionais das mais diversas áreas do conhecimento.

Em sua 16ª edição, o Prêmio Nacional da Qualidade®, maior reconhecimento da gestão das organizações sediadas no País, já obteve 398 candidaturas com 398 relatórios de avaliação entregues às candidatas. Além disso, os processos de avaliação do PNQ contaram com 4.055 voluntários na banca examinadora, que visitaram 106 organizações em todo o Brasil, das quais 38 foram finalistas e 29 premiadas.

Essa experiência adquirida ao longo dos anos, no cumprimento de sua missão institucional, fez a FNQ também estimular e participar da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Para isso, a instituição vem se desenvolvendo como articuladora da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, que engloba 54 programas da qualidade ou instituições gestoras de prêmios, dos quais 11 são setoriais, 22 regionais e 21 voltados às pequenas e microempresas, distribuídas em todo o País.

Disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil - essa é a missão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE®

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é um reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA AO SE CANDIDATAR AO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE®?

Todas as organizações participantes recebem um Relatório de Avaliação detalhado, que relaciona os pontos fortes e diagnóstica as oportunidades para melhoria; ou seja, detalha o que a organização deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados e buscados para que venha a se tornar uma organização de excelência em gestão, levando, com isso, ao aumento de sua competitividade. Este relatório é elaborado por profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração, durante cerca de 800 horas de avaliação por organização que se candidata ao Prêmio. Seu conteúdo constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual a organização poderá realizar as melhorias necessárias e voltar a se candidatar ao PNQ.

Se alcançar a Etapa de Visita às Instalações, a organização receberá a visita dos examinadores que avaliaram o Relatório da Gestão para comprovação e complementação das informações descritas no relatório. Todo o processo, bem como todos os examinadores, atuam sob rigorosas regras do Código de Ética da FNQ (ver documento *Instruções para Candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade® 2008*, disponível para *download* gratuito no Portal FNQ), de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses.

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de Classe Mundial. Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques exemplares, aplicados por todas as suas áreas, com resultados excelentes em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Neste caso, de acordo com regras da FNQ, tal organização assume o compromisso perante a sociedade de divulgar seu modelo de gestão e as práticas de gestão consideradas exemplares, ressaltando-se os aspectos confidenciais, o que representa uma forte divulgação de sua imagem e de sua “marca”. Compromete-se também, como premiada, a participar de eventos, conferências, apresentações e programas de visita para divulgar suas práticas bem-sucedidas de gestão, além de continuar a manter os princípios éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada durante, pelo menos, os três anos subsequentes ao processo que a consagrou como organização de excelência.

O QUE A ORGANIZAÇÃO GANHA AO ADOTAR O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)?

Estudos recentes realizados pela FNQ, em parceria com a Serasa S.A., compararam os índices econômico-financeiros de organizações usuárias do Modelo e membros filiados à FNQ - Fundação Nacional da qualidade, com o desempenho das grandes organizações dos setores da indústria, de serviços, do comércio e de instituições financeiras. As comparações comprovaram que as organizações usuárias do Modelo apresentaram variação acumulada, no período entre 1999 e 2007, superior ao das grandes organizações dos setores para os seguintes índices: Evolução do Faturamento (Variação Acumulada, Descontada a Inflação - IGPM), Margem EBITDA (% sobre o Faturamento Líquido), Margem de Lucro (% sobre o Faturamento Líquido) e Dividendos (% sobre o Faturamento Líquido). Os estudos encontram-se disponíveis para *download* gratuito no Portal FNQ.

ORGANIZAÇÕES PREMIADAS COM O PNQ:

- **Albras Alumínio Brasileiro S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Fras-le S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Promon S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Petróleo Brasileiro S.A. – Área de Negócio de Abastecimento**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007
- **Belgo Siderurgia S.A.** - Usina de Monlevade, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2006
- **Companhia Paulista de Força e Luz**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2005
- **Petroquímica União S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2005
- **Serasa S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2005
- **Suzano Petroquímica S.A.**, na categoria “Médias Empresas” - PNQ 2005
- **Belgo Juiz de Fora**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2004
- **Dana Albarus – Divisão de Cardans – Grava-taí**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2003
- **Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum**, na categoria “Médias Empresas” - PNQ 2003
- **Gerdau Aços Finos Piratini**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2002
- **Politeno Indústria e Comércio S.A.**, na categoria “Médias Empresas” - PNQ 2002
- **Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre**, na categoria “Organizações sem Fins Lucrativos” - PNQ 2002
- **Bahia Sul Celulose S.A.**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2001
- **Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos**, na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2000
- **Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental**, na categoria “Médias Empresas” - PNQ 1999
- **Caterpillar Brasil**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1999
- **Siemens – Unidade de Telecomunicações**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1998
- **Weg – Unidade Motores**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1997
- **Copesul Companhia Petroquímica do Sul**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1997
- **Citibank – Unidade Corporate Banking**, na categoria “Prestadoras de Serviços” - PNQ 1997
- **Alcoa – Unidade Poços de Caldas**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1996
- **Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos**, na categoria “Prestadoras de Serviços” - PNQ 1995
- **Citibank – Unidade Global Consumer Bank**, na categoria “Prestadoras de Serviços” - PNQ 1994
- **Xerox do Brasil**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1993
- **IBM – Unidade Sumaré**, na categoria “Manufaturas” - PNQ 1992

PRINCIPAIS ALTERAÇÕES

Este ano, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ foi aperfeiçoado principalmente para ressaltar os princípios da governança corporativa - equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa - e os conceitos de responsabilidade socioambiental e de desenvolvimento sustentável. Diversas outras melhorias foram implementadas com o intuito de reforçar a importância da comparação e da avaliação do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, na análise do desempenho da organização. As principais melhorias e atualizações efetuadas são:

- Na introdução de cada item de processos gerenciais foram explicitados os seus objetivos.
- Os itens 1.1 - Sistema de Liderança e 1.2 - Cultura da Excelência foram reorganizados para destacar os conceitos de governança corporativa e os seus títulos modificados para 1.1 Governança Corporativa e 1.2 Exercício da Liderança.
- No item 1.1 - Governança Corporativa, vários novos requisitos foram incluídos, destacando-se a disponibilização de canais para a força de trabalho, a sociedade e demais partes interessadas fazerem reclamações, denúncias e sugestões; a necessidade da organização comunicar os fatos relevantes à sociedade e demais partes integrantes e também a da Direção prestar contas de suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou.
- No novo item 1.2 - Exercício da Liderança foi incluído uma pergunta sobre o estímulo à diversidade da força de trabalho e inserido um requisito referente à incorporação de melhores práticas de outras organizações.
- O item 1.3 foi aperfeiçoado para incluir a comparação do desempenho e avaliação do atendimento aos requisitos das partes integrantes.
- No item 2.1 foram ressaltados os aspectos relativos à definição do modelo de negócio da organização.
- No item 2.2 foi destacado o uso de referenciais comparativos para o estabelecimento de metas e o acompanhamento das ações da concorrência.
- O item 3.1 foi revisado para destacar a análise do mercado e as características desejadas para a imagem da organização.
- O item 4.1 foi revisado para valorizar a contribuição espontânea da organização aos grandes temas mundiais como o aquecimento global e as mudanças climáticas.
- O item 4.2 - Ética e Desenvolvimento Social passa a ser denominado Desenvolvimento Social. Já as questões relacionadas à ética serão tratadas no item 1.1 - Governança Corporativa.
- No item 5.1 foi enfatizado o uso da tecnologia da informação para apoiar o desenvolvimento dos negócios da organização.
- O item 5.2 passou a tratar exclusivamente da busca de informações comparativas, tendo sido os requisitos referentes ao uso das informações distribuídos nos itens 1.2, 1.3, 2.2 e 7.1 para caracterizar melhor a responsabilidade do usuário da informação.
- No item 6.1 foi incluído destaque relativo à inclusão de minorias e a não discriminação nos processos de seleção e contratação de pessoas.
- No item 7.1 foi inserido um requisito referente à incorporação de melhores práticas de outras organizações.
- No item 7.2 foi inserido um requisito para destacar o estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais e incluída pergunta sobre a atuação da organização para erradicar o trabalho infantil, impedir o trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimentos.
- No Critério 8 – Resultados, passou-se a requerer a apresentação dos principais requisitos das partes integrantes.
- No sistema de pontuação, o fator nível atual passa a considerar além dos referenciais comparativos o atendimento aos requisitos das partes interessadas.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação *Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão* disponível para *download* gratuito no Portal FNQ. A publicação também aborda o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações se encontram, bem como o posicionamento conceitual da FNQ para a organização do século 21.

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de Classe Mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são:

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional
3. Cultura de inovação
4. Liderança e constância de propósitos
5. Orientação por processos e informações
6. Visão de futuro
7. Geração de valor
8. Valorização das pessoas
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado
10. Desenvolvimento de parcerias
11. Responsabilidade social

A seguir, são apresentados os conceitos de cada Fundamento da Excelência.

PENSAMENTO SISTÊMICO

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

CULTURA DE INOVAÇÃO

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

VISÃO DE FUTURO

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.

GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes integrantes.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios:

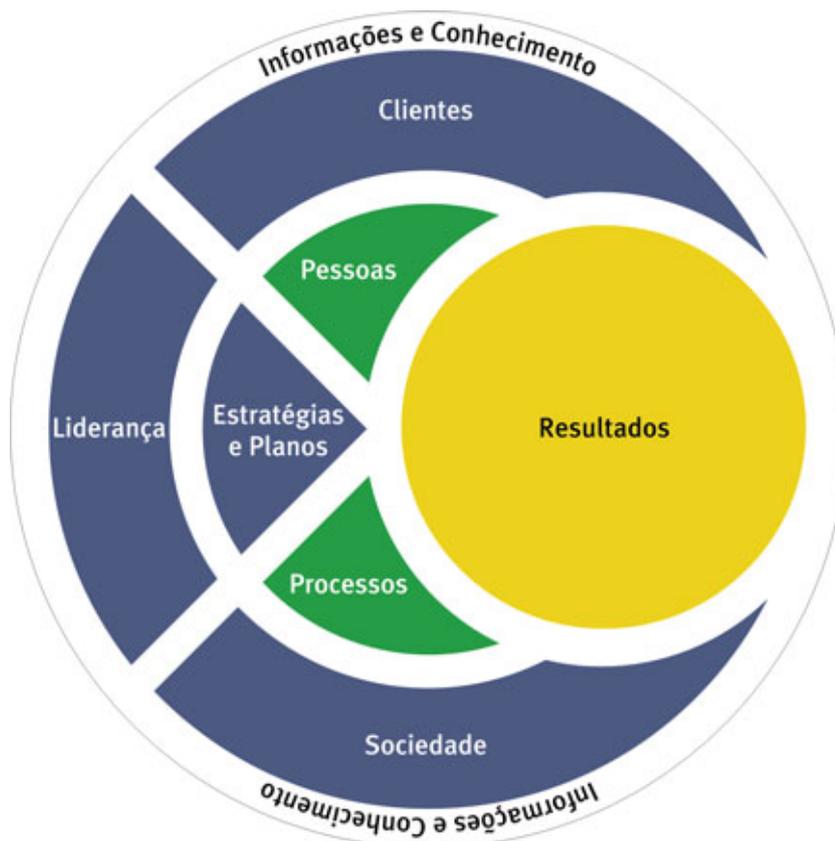
- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes
- 4 Sociedade
- 5 Informações e Conhecimento
- 6 Pessoas
- 7 Processos
- 8 Resultados

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de Critérios e Itens.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pelo diagrama mostrado abaixo, o que permite ao administrador obter uma visão sistêmica da gestão organizacional.

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de **Informações e Conhecimento**, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como descrito a seguir:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus **Clientes**, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável junto à **Sociedade** e comunidades com as quais interage, indo além das obrigações legais e regulamentares, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

A **Liderança**, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As **Estratégias** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em **Planos de ação**, de curto e longo prazos. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As **Pessoas** que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e motivadas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os **Processos**, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os **Resultados** em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente a Controle (C) do PDCL.

Esses resultados, em forma de **Informações e Conhecimento**, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura do MEG enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL.

Os oito critérios de excelência estão subdivididos em 24 itens, cada um possuindo requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 18 são itens de processos gerenciais e 6 de resultados organizacionais.

ORIENTAÇÃO GERAL

Os oito critérios constituintes do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) subdividem-se em 24 itens de avaliação. Dentre os itens, há os de *processos gerenciais* e os de resultados organizacionais: os itens de processos gerenciais (1.1 a 7.3) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os de resultados organizacionais (8.1 a 8.6) solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

Os itens de processos gerenciais são compostos por perguntas que começam com a palavra “Como”, que solicita a descrição das práticas de gestão da organização, evidenciando:

- os respectivos *padrões de trabalho* (incluindo os responsáveis);
- os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- o grau de disseminação (processos, produtos e/ou pelas partes interessadas em que as práticas estão implementadas);
- a continuidade (início de uso e periodicidade); e
- a integração.

Nota: para o pleno entendimento do significado de disseminação, continuidade e integração, ver Sistema de Pontuação na página 40.

Em alguns casos, as perguntas dos itens de processos gerenciais podem vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, citação de método, destaque de algum aspecto considerado relevante para efeitos de avaliação ou, ainda, de esclarecimento sobre determinado ponto. Essas solicitações complementam as perguntas, sugerindo, portanto, que na resposta sejam incluídas informações para atendê-las.

O conjunto das respostas aos requisitos de cada item de processos gerenciais deve demonstrar a aplicação integrada das práticas de gestão da organização e comprovar que o mesmo é implementado segundo a dinâmica do diagrama da gestão a seguir apresentado, visando ao aprendizado organizacional. A descrição das práticas de gestão deve, sempre que possível, ser reforçada com a apresentação de exemplos que demonstrem a sua aplicação. É particularmente importante que sejam apresentados também exemplos de melhorias em implementação, ou já implantados nos últimos anos, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional.

Os itens de resultados organizacionais requerem:

- a apresentação de uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de um conjunto de valores de pelo menos três períodos consecutivos da aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.

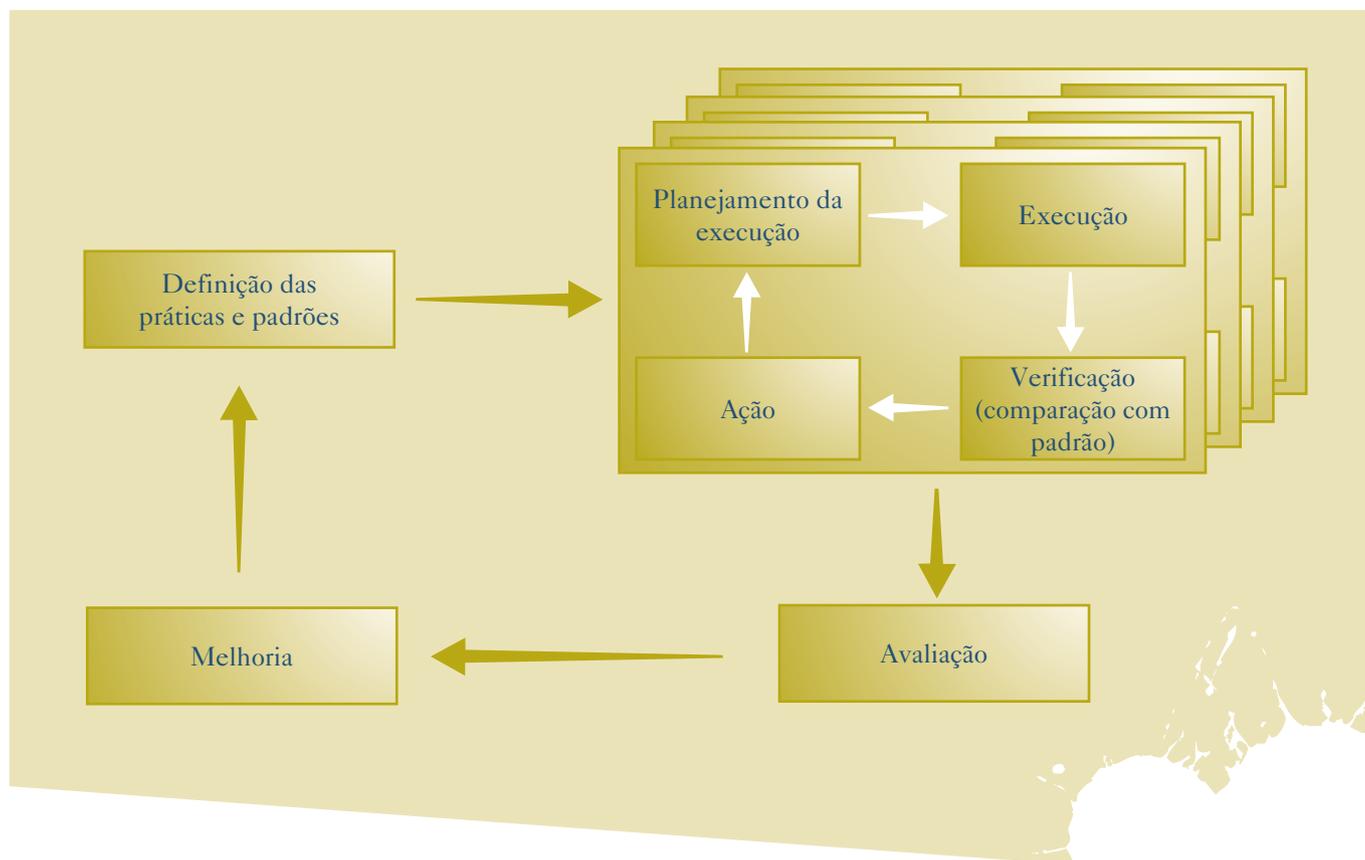
Nota: para entendimento do significado de tendência, ver Sistema de Pontuação na página 40.

- que sejam informados os níveis de desempenho associados aos requisitos de partes interessadas.

Nota: níveis de desempenho associados aos requisitos são aqueles estabelecidos diretamente por parte interessada para expressar quantitativamente um requisito (ex.: o percentual de itens defeituosos máximo admissível em um lote entregue deve ser de 1%) ou pela própria organização, quando o requisito não é expresso ou o é expresso pela parte interessada, mas de forma qualitativa (ex.: rapidez no atendimento). Neste segundo caso a organização deve estabelecer um padrão de atendimento (ex.: 5min máximo de espera em fila) e comunicá-lo ao cliente. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito é esperado que organização seja capaz de obter a satisfação da parte interessada.

- a apresentação do nível de desempenho alcançado por outra organização, considerada com um referencial comparativo pertinente.

DIAGRAMA DA GESTÃO



Alguns itens solicitam que os resultados sejam apresentados de forma estratificada para permitir uma análise mais detalhada.

Devem ser explicados também eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas assim como os que estejam abaixo das informações comparativas pertinentes.

Para a apresentação de resultados, recomenda-se também a citação de prêmios e outros reconhecimentos recebidos de organizações externas, como de entidades representativas de classe, revistas especializadas e jornais de grande circulação.

As notas existentes em cada um dos itens têm o propósito de esclarecer, apontar as inter-relações existentes entre os itens, definir abrangência e orientar a redação das respostas.

O significado dos termos em *itálico* pode ser encontrado no glossário.

PERFIL, CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

P - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

- P1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
- P2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO
- P3 ASPECTOS RELEVANTES
- P4 HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA
- P5 ORGANOGRAMA

CRITÉRIOS E ITENS PONTUAÇÃO MÁXIMA

1. Liderança	110
1.1 Governança corporativa	40
1.2 Exercício da liderança	40
1.3 Análise do desempenho da organização	30
2. Estratégias e planos	60
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
3. Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	60
5.1 Informações da organização	20
5.2 Informações comparativas	20
5.3 Ativos intangíveis	20
6. Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7. Processos	110
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	50
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Processos econômico-financeiros	30
8. Resultados	450
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de pontos possíveis	1.000

P - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil é uma apresentação geral da *organização*. Evidencia aspectos relevantes do *processo* de transformação de insumos em *produtos* com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo. Deve propiciar uma *visão* global da organização, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas *partes interessadas* e um histórico da busca da excelência. Sob a forma de redação livre, figuras ou tabelas, deve ser apresentado considerando a itemização que segue. Nele, a descrição de *práticas de gestão* e de resultados deve ser evitada. Essas informações devem ser fornecidas nos itens pertinentes, em resposta aos requisitos dos critérios.

P1) DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

- (1) Denominação da organização.
- (2) Forma de atuação. Capital aberto, capital fechado, autarquia, fundação, instituto, unidade autônoma etc. No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da organização controladora no País e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora.
- (3) Data de instituição da organização. Informar pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
- (4) Descrição do negócio, destacando a natureza atual das atividades da organização ou atividade-fim. Informar o setor de atuação (por exemplo: alimentos, farmacêutico, metalúrgico, construção civil, montadoras de automóveis, serviços de saúde, serviços de software, turismo, terceiro setor, concessionário de serviços públicos, administração pública e ensino particular).

- (5) Informações sobre o porte. Por exemplo: faturamento, número de *clientes* e de transações comerciais, quantidade de instalações, localizações ou outros volumes pertinentes aos ramos de atuação. Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua *força de trabalho* e da receita bruta global em relação à controladora.

B) PRODUTOS E PROCESSOS

- (1) Principais produtos da organização.
- (2) Descrição sucinta dos *processos principais do negócio e de apoio*.
- (3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela organização.

Nota: Em muitos casos (por exemplo: Unidades Autônomas ou empresas integrantes de um conglomerado), é comum que algum processo aplicado seja gerenciado parcial ou totalmente pela organização maior (por exemplo: pela *holding* ou casa matriz). Exemplos: gerenciamento financeiro, marketing, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nesta situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser descritos aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos Critérios de Excelência devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, poderão ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

C) SÓCIOS, MANTENEDORES OU INSTITUIDORES

- (1) Composição da sociedade ou identificação dos membros instituidores da organização.
- (2) Principais necessidades e expectativas dos sócios, mantenedores ou instituidores.

D) FORÇA DE TRABALHO

- (1) Denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente (colaboradores, funcionários, empregados, servidores ou outro nome específico).
- (2) Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas, percentuais por nível de escolaridade.

dade, de chefia ou gerenciais, e regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, estagiários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).

- (3) Principais necessidades e expectativas da força de trabalho.
- (4) Principais atividades executadas por membros da força de trabalho que não sejam empregados.

E) CLIENTES E MERCADOS

- (1) Principais *mercados* nos ramos de atuação da organização e, se houver, principais segmentos desses mercados onde se encontram os clientes-alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos mercados.
- (2) Citar os principais clientes e clientes-alvo, por produto.

Nota: No caso de candidaturas de unidades autônomas elegíveis, devem-se incluir como clientes outras unidades da mesma organização controladora no País que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos, para qualquer finalidade.

- (3) Citar as organizações (distribuidores, revendedores, etc.) que se encontram atuando entre a organização e seus clientes.
- (4) Principais necessidades e expectativas de cada tipo de cliente e de cada organização citada em (3).

F) FORNECEDORES E INSUMOS

- (1) Citar os principais tipos de *fornecedores* que compõem a *cadeia de suprimento* da organização, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos e os valores aproximados de aquisições de cada tipo. No caso de fornecedores da mesma organização cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente aos mesmos, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares.
- (2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.

G) SOCIEDADE

- (1) Principais comunidades com as quais a organização se relaciona.

- (2) Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo, desde o projeto até a disposição final.
- (3) Descrever os passivos ambientais da organização.
- (4) Principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização.

H) PARCEIROS

- (1) Citar os principais parceiros e o objetivo das *parcerias*.
- (2) Principais necessidades e expectativas dos parceiros.

I) OUTRAS PARTES INTERESSADAS

- (1) Informar, se pertinente, a denominação de outras partes interessadas da organização, além das já descritas, destacando os seus representantes ou interlocutores.
- (2) Informar, se pertinente, os órgãos reguladores do mercado em que a organização atua.
- (3) Principais necessidades e expectativas de outras *partes interessadas*, inclusive de órgãos reguladores, se pertinente.

P2) CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) AMBIENTE COMPETITIVO

- (1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares fornecidos por outras organizações ou concorrência indireta por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes por parte dos clientes em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e a sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.).
- (2) Informar a parcela de mercado (se organização atuante em mercado competitivo) da organização e dos seus principais concorrentes.
- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes.

- (4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- (1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou aumento da competitividade (por exemplo, alteração da *Missão* ou abrangência de atuação, entrada em novos mercados ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento e implementação de *estratégias* específicas).
- (2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.
- (3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

P3) ASPECTOS RELEVANTES

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais.
- (2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência se for o caso.
- (3) Outros aspectos peculiares da organização.

P4) HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização em busca da excelência do desempenho e da competitividade.

P5) ORGANOGRAMA

Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar a estrutura da *administração*, incluindo conselhos, comitês e órgãos de controle, se existentes. Citar quem faz parte da *Direção*. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.

1 LIDERANÇA (110 PONTOS)



ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO ASPECTOS RELATIVOS À TRANSPARÊNCIA, EQÜIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA. TAMBÉM EXAMINA COMO É EXERCIDA A LIDERANÇA, INCLUINDO TEMAS COMO O ESTABELECIMENTO DOS PADRÕES DE TRABALHO, APRENDIZADO E MUDANÇA CULTURAL. O CRITÉRIO ABORDA A ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO ENFATIZANDO A COMPARAÇÃO COM O DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES, O ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E A AVALIAÇÃO DO ÊXITO DAS ESTRATÉGIAS.

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA (40 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira, social e ambiental e na imagem da organização.

- a) Como a organização assegura a *equidade* entre sócios, mantenedores ou instituidores e protege os direitos das partes interessadas?
 - Citar os métodos utilizados para controlar os atos da Direção.
- b) Como são estabelecidos e atualizados os Valores e os Princípios organizacionais necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?
 - Apresentar os Valores e os Princípios organizacionais.
- c) Como a organização estabelece regras de conduta para os integrantes da sua Administração e para a força de trabalho e trata as questões éticas buscando assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?
 - Citar os códigos de conduta emitidos.
 - Apresentar os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho, da sociedade e demais partes interessadas para receber reclamações, denúncias e sugestões; e
 - Destacar o tratamento dado para estas manifestações.
- d) Como são identificados, classificados, analisados e tratados os *riscos empresariais* mais significativos que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio?
 - Apresentar os principais riscos empresariais assumidos pela organização diante das incertezas inerentes ao negócio e às estratégias.

- e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas assegurando a transparência e considerando o envolvimento de todos os interessados nos temas tratados?
- Destacar o papel dos integrantes da Administração inclusive no que se refere à aprovação das estratégias e objetivos da organização e do seu *modelo de negócio*.
- f) Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
- g) Como a Direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?

Nota:

- 1 Apresentar a composição nominal da Direção da organização, no Perfil, parágrafo P5 - Organograma
- 2 Podem ser apresentados em **1.1b** os princípios organizacionais como as declarações da Missão, Visão e políticas.

1.2 EXERCÍCIO DA LIDERANÇA (40 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias e efetuar as mudanças culturais necessárias para a organização.

- a) Como a Direção, e em particular o principal executivo, exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização?
- b) Como são analisadas, planejadas e estimuladas as mudanças culturais na organização necessárias para a internalização dos Valores e Princípios organizacionais e para consecução das estratégias?
- c) Como a organização estimula a diversidade de idéias, de culturas e de pensamento junto a força de trabalho?
- d) Como os Valores e os Princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
- Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos Valores e dos Princípios organizacionais.
- e) Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas, desenvolvidas e preparadas para o exercício da liderança?
- f) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
- Apresentar as competências desejadas para os líderes da organização
- g) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho, verificado o seu cumprimento e tomadas as ações corretivas quando necessário?
- h) Como é implementado o aprendizado e desenvolvida a inovação na organização?
- Destacar as formas utilizadas para estimular o aprendizado, a inovação e a incorporação de melhores práticas de outras organizações;
 - Apresentar as principais melhorias e inovações implementadas nos processos gerenciais nos últimos três anos.

Notas:

- 1 Os processos gerenciais para busca das melhores práticas de gestão de outras organizações citadas em **1.2h** devem ser descritos em **5.2**.

1.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- a) Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
 - Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados.
 - Apresentar os critérios utilizados para identificar as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes.
- b) Como a Direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização considerando as informações comparativas, o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e o seu grau de satisfação visando ao desenvolvimento sustentável da organização?
 - Destacar as técnicas de análise utilizadas para agregação e análise dos resultados.
- c) Como são consideradas na análise do desempenho da organização as variáveis dos ambientes interno e externo relevantes para o êxito das estratégias?
- d) Como é avaliado o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?
- e) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?
- f) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

Notas:

- 1 Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do *setor de atuação* e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.
- 2 Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas em **1.3a** devem ser descritos em **5.2**.
- 3 Devem ser apresentadas no critério 8 as informações utilizadas para comparar o desempenho e as respectivas organizações consideradas como referenciais pertinentes mencionadas **1.3a**.
- 4 Devem ser apresentados no critério 8 os principais níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em **1.3b**.

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO EXAMINA O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ENFATIZANDO A ANÁLISE DO SETOR DE ATUAÇÃO, DO MACROAMBIENTE E DO MODELO DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO. TAMBÉM EXAMINA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, INCLUINDO A DEFINIÇÃO DE INDICADORES, O DESDOBRAMENTO DAS METAS E DOS PLANOS PARA AS DIVERSAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS.



2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de gerar estratégias consistentes e coerentes e um modelo de negócio competitivo.

- a) Como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?
- b) Como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização e suas tendências?
- c) Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
 - Destacar de que forma as competências essenciais e os *ativos intangíveis* da organização são consideradas nessa análise.
- d) Como são avaliadas e definidas as estratégias da organização?
 - Destacar de que forma a organização considera os riscos empresariais nesse processo e insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia;
 - Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.
- e) Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias determinadas e às perspectivas dos mercados e do setor de atuação da organização?
 - Destacar de que forma são identificadas as oportunidades e decidida a entrada e saída em negócios e mercados, o desenvolvimento ou retirada do mercado de produtos, e o desenvolvimento de parcerias.
- f) Como as diversas áreas da organização e as partes interessadas, quando pertinente, são envolvidas nos processos de formulação de estratégias?

Notas:

- 1 A expressão *formulação das estratégias* refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
- 2 A análise do macroambiente requerida em **2.1b** é voltada para os aspectos conjunturais, de mercado ou do segmento, enquanto que a análise das características do setor de atuação requerida em **2.1a** volta-se para os aspectos estruturais do ramo.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de assegurar desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização.

- a) Como são definidos os *indicadores* para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as *metas* de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
 - Destacar de que forma as informações comparativas e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas;
 - Apresentar os principais indicadores, suas metas e respectivos planos de ação.
- b) Como as metas estabelecidas são desdobradas para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?
- c) Como os planos de ação são desdobrados para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias definidas e a consistência entre os respectivos planos?
- d) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
 - Apresentar os principais recursos alocados.
- e) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?
- f) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?
- g) Como a organização acompanha os ambientes interno e externo, incluindo a concorrência, e revisa as estratégias, as metas e os planos de ação à luz das mudanças percebidas?

Notas:

1 Os indicadores citados em 2.2a devem ter os seus resultados apresentados no critério 8.

2 Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas em 2.2a devem ser descritos em 5.2.

3 CLIENTES (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MERCADO DA ORGANIZAÇÃO, DESTACANDO A IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES E DOS MERCADOS. TAMBÉM EXAMINA A GESTÃO DA IMAGEM, INCLUINDO A DIVULGAÇÃO DAS MARCAS E DOS PRODUTOS, E COMO A ORGANIZAÇÃO SE RELACIONA COM OS CLIENTES, INCLUINDO A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO, DA FIDELIDADE E DA INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES.



3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de tornar produtos e marcas conhecidas; a imagem favorável; e conquistar clientes e mercados.

- a) Como o mercado é analisado e segmentado?
- Apresentar os critérios adotados para segmentação e definição de clientes-alvo.
- b) Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?
- c) Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?
- Citar os métodos utilizados para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.
- d) Como as marcas, os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os *riscos* envolvidos, e também as ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- Destacar de que forma é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.
- e) Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?
- f) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?
- Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem.

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.2.

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter a satisfação dos clientes e torná-los fiéis aos produtos e marcas.

- a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado?
 - Apresentar os principais canais de relacionamento utilizados.
- b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- c) Como os resultados da análise das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?
- d) Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes?
 - Destacar de que forma é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues.
- e) Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?
- f) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?

Notas:

- 1 Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
- 2 Ações de desenvolvimento de parcerias com clientes podem ser relatadas em 3.2g como forma de demonstração da fidelização dos clientes.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.2.

4 SOCIEDADE (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO CUMPRE A SUA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, DESTACANDO AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE O DESENVOLVIMENTO SOCIAL, INCLUINDO A REALIZAÇÃO OU APOIO A PROJETOS SOCIAIS OU VOLTADOS PARA O DESENVOLVIMENTO NACIONAL, REGIONAL, LOCAL OU SETORIAL.



4.1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de realização de produtos, processos e instalações seguros aos usuários e à população; e assegurar um desenvolvimento sustentável.

- a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?
 - Citar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos incluindo o tratamento aos passivos sociais e ambientais.
- b) Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos?
 - Destacar de que forma os acidentes e incidentes são analisados, investigados e documentados para evitar a sua repetição.
- c) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
 - Apresentar os critérios adotados para definir as informações divulgadas e os canais utilizados.
- d) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando o seu pleno atendimento?
 - Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.
- e) Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?

- Citar as principais ações implementadas como forma de contribuição para a solução dos grandes temas mundiais e para a preservação ou recuperação de *ecossistemas*;
- Citar as ações efetuadas para a minimização do consumo de *recursos renováveis* e para conservação de *recursos não renováveis*.

f) Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?

g) Como as pessoas da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

Notas:

- 1 Dentre os impactos sociais citados em **4.1a** incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2 Apresentar os principais impactos negativos potenciais, sociais e ambientais no Perfil, parágrafo G2. Apresentar os passivos ambientais no Perfil, parágrafo G3.
- 3 São exemplos de grandes temas mundiais citados em **4.1e** o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas e o respeito aos direitos humanos.
- 4 Acessibilidade, conforme citado em **4.1f** significa não apenas permitir que pessoas com necessidades especiais participem de atividades que incluem o uso de produtos, serviços e informação, mas a inclusão e extensão do uso destes por todas as parcelas presentes em uma determinada população.
- 5 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em **8.3**.

4.2 DESENVOLVIMENTO SOCIAL (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de estimular o desenvolvimento social sustentável e imagem favorável da organização perante às comunidades vizinhas e à sociedade.

- a) Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social?
- b) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
 - Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção, acompanhamento e avaliação final dos projetos;
 - Citar os principais projetos implementados ou apoiados.
- c) Como a organização incentiva e envolve a força de trabalho e os parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais?
- d) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas em relação à organização?
- e) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?

Notas:

- 1 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em **8.3**.

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO (60 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO EXAMINA A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES, INCLUINDO A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA, DESENVOLVE, MANTÉM E PROTEGE OS SEUS ATIVOS INTANGÍVEIS.

5.1 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (20 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.

- a) Como são identificadas as necessidades de coleta, tratamento, guarda e disponibilização de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
- b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas?
 - Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- c) Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?
 - Citar as principais tecnologias empregadas;
 - Citar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações e dos sistemas.
- d) Como a tecnologia de informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros?
- e) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários internos e externos à organização, incluindo clientes, fornecedores e parceiros?
- f) Como é gerenciada a segurança das informações?
 - Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, *confidencialidade*, *integridade* e *disponibilidade* das informações.



5.2 INFORMAÇÕES COMPARATIVAS (20 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos.

- a) Como são identificadas as fontes de informações comparativas?
- b) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?
 - Apresentar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.
- c) Como as informações comparativas obtidas são analisadas visando a sua adaptação à realidade da organização?
- d) Como são asseguradas a confidencialidade e a integridade e a disponibilidade das informações trocadas com outras organizações?

Notas:

1 Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme 1.3a e para o estabelecimento de metas conforme 2.2a e podem ser utilizadas para a melhoria de produtos e processos, conforme 1.2g e 7.1e.

5.3 ATIVOS INTANGÍVEIS (20 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de aumentar o diferencial competitivo da organização.

- a) Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização?
 - Apresentar os principais ativos intangíveis da organização;
 - Citar os métodos utilizados para sua avaliação.
- b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos?
 - Destacar as formas utilizadas para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.
- c) Como os principais ativos intangíveis são mantidos e protegidos?
 - Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chave para os negócios atuais e novos da organização.
- d) Como o conhecimento é desenvolvido e preservado na organização?
 - Destacar as formas utilizadas para identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante para a agregação de valor ao negócio.

6 PESSOAS (90 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO EXAMINA OS SISTEMAS DE TRABALHO DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, A ESTRUTURA DE CARGOS OS PROCESSOS RELATIVOS À SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS, ASSIM COMO A GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS E EQUIPES. TAMBÉM EXAMINA OS PROCESSOS RELATIVOS À CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE A QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS INTERNA E EXTERNAMENTE AO AMBIENTE DE TRABALHO.



6.1 SISTEMAS DE TRABALHO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de obter elevado desempenho das pessoas e das equipes.

- a) Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização?
 - Destacar de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional;
 - Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.
- b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização?
 - Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
- c) Como é estimulada a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes?
 - Destacar os métodos utilizados para integrar as pessoas recém-contratadas visando prepará-las para a execução das suas funções.
- d) Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência?

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 Os termos *reconhecimento e incentivos* incluem promoções e recompensas, em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser efetuados com base no desempenho, na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou em outros fatores.
- 3 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4

6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

- a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
 - Destacar as formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias pessoas da força de trabalho.
- b) Como as necessidades das pessoas são compatibilizadas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?
- c) Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?
 - Citar os principais temas abordados e o público alcançado.
- d) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas?
- e) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?
- f) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?
 - Citar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

Notas:

- 1 Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização, procurando esclarecer, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.3 QUALIDADE DE VIDA (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de criar um ambiente seguro e saudável e obter o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
 - Citar as principais ações e metas para eliminá-los ou minimizá-los.
- b) Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas?
 - Apresentar os fatores identificados para os diversos grupos.
- c) Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliados?
- d) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?
 - Apresentar, de forma comparativa com o mercado, os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho.
- e) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora de seu ambiente?
 - Citar as principais ações desenvolvidas

Notas:

- 1 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.4.



7 PROCESSOS (110 PONTOS)



ESTE CRITÉRIO EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO GERENCIA, ANALISA E MELHORA OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E OS PROCESSOS DE APOIO. TAMBÉM EXAMINA COMO A ORGANIZAÇÃO GERENCIA O PROCESSO DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES, DESTACANDO O DESENVOLVIMENTO DA SUA CADEIA DE SUPRIMENTO. O CRITÉRIO ABORDA COMO A ORGANIZAÇÃO GERENCIA SEUS PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS, VISANDO À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO.

7.1 PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E PROCESSOS DE APOIO (50 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de assegurar um desempenho elevado dos processos e gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

- a) Como são identificados os *processos de agregação de valor* e determinados aqueles considerados como *processos principais do negócio* e como *processos de apoio*, em consonância com o modelo de negócio da organização?
- b) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?
 - Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.
- c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?
- d) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
 - Destacar a forma de tratamento das eventuais não-conformidades identificadas e implementação das ações corretivas.
- e) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
 - Citar os métodos utilizados que visam reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade e a *ecoeficiência*;
 - Destacar as formas utilizadas para desenvolver inovações em produtos e processos e incorporar melhores práticas de outras organizações;
 - Apresentar as principais melhorias e inovações implantadas nos processos nos últimos três anos.

Notas:

- 1 Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil, parágrafo P1 (b).
- 2 Os processos gerenciais para busca das melhores práticas de gestão de outras organizações citadas em 7.1e devem ser descritos em 5.2.
- 3 Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste item devem ser apresentados em 8.5.

7.2 PROCESSOS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo a disponibilidade do fornecimento a longo prazo e agregando valor ao negócio.

- a) Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio?
 - Destacar as formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais.
- b) Como a organização atua para erradicar o trabalho infantil e impedir o trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimentos?
- c) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
 - Destacar os critérios utilizados.
- d) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?
 - Apresentar os principais requisitos para os fornecedores;
 - Apresentar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.
- e) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?
 - Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho;
 - Citar as principais ações executadas pela organização, nos últimos três anos, para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho.
- f) Como são minimizados os custos associados aos processos de fornecimento?
- g) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?

Notas:

- 1 A pergunta 7.2a trata dos fornecedores envolvidos ou que podem vir a ser envolvidos na sua cadeia de suprimento, fornecendo ou podendo vir a fornecer produtos ou prestar serviços, direta ou indiretamente, para a organização ou atuando em nome dela para os seus clientes.
- 2 Ações de desenvolvimento de parcerias com fornecedores podem ser relatadas em 7.2a como forma de demonstração do desenvolvimento da cadeia de suprimentos.
- 3 Neste item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 4 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.6.
- 5 Devem ser apresentados em 8.6 os níveis de desempenho associados aos principais requisitos para os fornecedores mencionados em 7.2d.

7.3 PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS (30 PONTOS)

PROCESSOS GERENCIAIS

Este item examina a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de alcançar a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

- a) Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
 - Citar o papel dos sócios, mantenedores ou instituidores e da administração na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro;
 - Apresentar os indicadores controlados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?
 - Apresentar os critérios usados para a captação de recursos e a concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.
- c) Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando suportar as estratégias e planos de ação?
 - Apresentar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.
- d) Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
 - Destacar a forma de tratamento dos riscos financeiros mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras.
- e) Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro?
 - Apresentar o alinhamento entre o orçamento e as estratégias e objetivos da organização.

Notas:

- 1 Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, deve identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. Usualmente, são utilizados indicadores tais como: **estrutura** – endividamento (passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido); composição do endividamento (passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); endividamento oneroso (recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); imobilização (ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido); **liquidez** – liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); liquidez geral (ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); **atividade** – prazo médio de recebimento de vendas; prazo médio de renovação de estoques; prazo médio do pagamento de compras; ciclo financeiro (prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras); **rentabilidade** – giro do ativo (receita líquida dividida pelo ativo); rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido); margem bruta (receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); Ebitda; índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras).
- 2 Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este item devem ser apresentados em 8.1.

8 RESULTADOS (450 PONTOS)

ESTE CRITÉRIO EXAMINA OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO, ABRANGENDO OS ECONÔMICO-FINANCEIROS E OS RELATIVOS AOS CLIENTES E MERCADOS, SOCIEDADE, PESSOAS, PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DE APOIO, ASSIM COMO OS RELATIVOS AO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES. A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS INCLUI A ANÁLISE DA TENDÊNCIA E DO NÍVEL ATUAL DE DESEMPENHO, PELA VERIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E PELA COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES.



8.1 RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS (100 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item examina os resultados econômico-financeiros da organização incluindo os relativos à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicável.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, deve ser demonstrada sua contribuição individual para o resultado da corporação.
- 2 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3a, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados em 2.2a.
- 3 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b.

8.2 RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO (100 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item examina os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicável.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de concorrentes e de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b.

8.3 RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE (60 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item examina os resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, ao desenvolvimento social. Estratificar os resultados por instalações, quando aplicável.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de outras organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 4, destacando-se os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b.

8.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS (60 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item examina os resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b.

8.5 RESULTADOS DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DOS PROCESSOS DE APOIO (100 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item examina os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e aos processos de apoio.

- a) Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.1b, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias referentes à gestão dos processos principais e de apoio citados em 2.2a.
- 2 Também devem ser apresentados neste item os resultados dos indicadores dos processos descritos nos Critérios 1, 2 e 5, se considerados relevantes.
- 3 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados no Perfil e em 1.3b.

8.6 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES (30 PONTOS)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este item examina os resultados relativos aos produtos adquiridos e à gestão do relacionamento com os fornecedores.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicável.
 - Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- 1 Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados em 7.2, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas ao relacionamento com fornecedores citados em 2.2a.
- 2 Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho mencionadas em 1.3a e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 7.2d e em 1.3b.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de **Processos gerenciais** e **Resultados da organização**.

Na dimensão de **Processos Gerenciais** são avaliados os fatores **Enfoque**, **Aplicação**, **Aprendizado** e **Integração**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Enfoque** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Adequação** – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao **perfil da organização**.
- **Proatividade** - capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos;

O fator **Aplicação** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

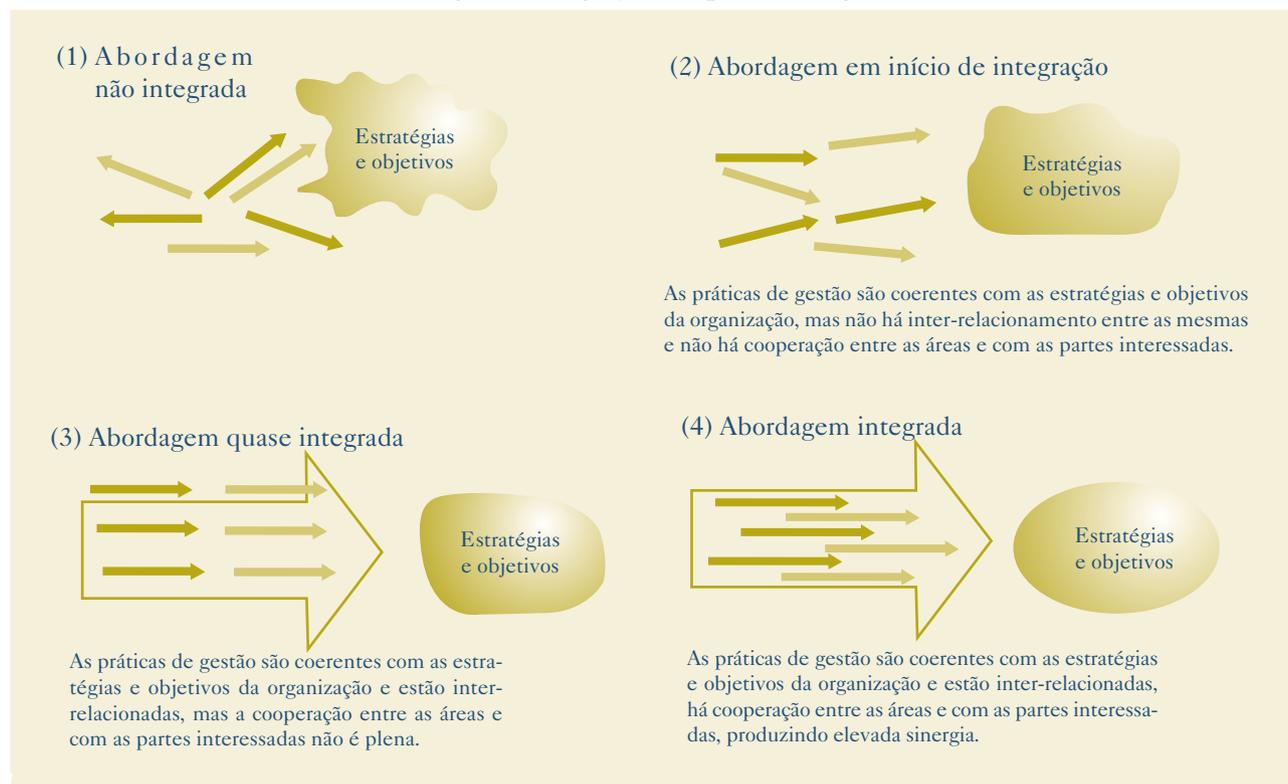
- **Disseminação** – implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao item, considerando-se o **perfil da organização**;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta.

O fator **Aprendizado** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Refinamento** - aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator **Integração** (ver figura abaixo) refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Estágios da integração das práticas de gestão



Fonte: adaptação Baldrige, 2006 (*Baldrige National Quality Program*, EUA)

- **Coerência** - relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.
- **Inter-relacionamento** - implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado.
- **Cooperação** - colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação das práticas de gestão.

Na dimensão de **Resultados Organizacionais** são avaliados os fatores **Relevância**, **Tendência**, e **Nível atual**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Relevância** refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator **Tendência** refere-se ao comportamento do resultado ao longo do tempo.

O fator **Nível atual** refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam:

- **Atendimento aos requisitos** das partes interessadas.
- **Comparação** com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

Os itens de **processos gerenciais** são pontuados segundo as diretrizes da “Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais” e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração**.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso pelo menos 2 outros fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, p. 16). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

Os Itens de **resultados organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da “Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais” e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Relevância / Tendência / Nível atual**.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, p. 16). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

A pontuação final é a soma da pontuação dos itens.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%)

ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
	Enfoque				
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relatadas. O atendimento aos requisitos é relativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para algum(ns) dos requisitos do Item. O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do Item. O atendimento a muitos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do Item. O atendimento a maioria dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do Item. O atendimento a quase todos os requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do Item. O atendimento a todos os requisitos é proativo.
	Aplicação				
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Algum(as) práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão apresentadas está disseminada pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado na maioria das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em todas as práticas de gestão apresentadas.
	Aprendizado				
<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Há melhorias sendo implantadas; ou algum(as) práticas de gestão apresentadas são refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão apresentadas é refinada. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte mundial; pelo menos uma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo <i>benchmark</i>.
	Integração				
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e com as partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevação da sinergia.

Notas:

- (1) Abrangência: “algum (as)” (>0 e <1/4); “muitas” (= ou >1/2); “maioria” (= ou >3/4); “quase todas” (= ou >3/4); “todas” (=100%).
- (2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas, etc.), considerar que cada pergunta dos itens de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.
- (3) Nota zero em “enfoque” implica em nota igualmente zero em “aplicação”, “aprendizado” e “integração”.
- (4) Nota zero em “aplicação” implica em nota igualmente zero em “aprendizado”.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%)

ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Não foram apresentados resultados relevantes. 	<p>Relevância</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algum(ns) dos resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos dos resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os resultados relevantes foram apresentados.
<ul style="list-style-type: none"> • Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados). 	<p>Tendência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendência favorável em algum(ns) dos resultados apresentados; ou muitos resultados apresentados permitem avaliação da tendência (é apresentada uma série histórica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.
<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum resultado comparável é apresentado; ou • Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes e nem os principais requisitos das partes interessadas. 	<p>Nível atual</p> <ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de algum(ns) resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de muitos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual da maioria dos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de quase todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. • A organização é líder do mercado ou do setor de atuação em alguns resultados apresentados. • A organização é referência de excelência em alguns resultados apresentados.

Notas:

- (1) Abrangência: “algum (ns)” (>0 e $<1/4$); “muitos” ($=$ ou $>1/2$); “maioria” ($=$ ou $>3/4$); “quase todos” ($=$ ou $>3/4$); “todos” ($=100\%$).
- (2) Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- (3) Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
- (4) A palavra “mercado”, no contexto desta tabela deve ser entendida no seu conceito amplo, podendo se referir a qualquer tipo de mercado, o que for aplicável. Ver glossário.
- (5) **Líder de mercado:** Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança nos mercados em que se compete por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Esses mercados podem incluir o mercado alvo da colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro, o mercado de matérias-primas e insumos, o mercado de atuação social ou qualquer outro em que haja competição por clientes, oportunidades ou recursos.
- (6) **Líder do setor de atuação:** Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança dentro do setor de atuação ou ramo de negócio, em que as forças do macroambiente criam condições similares de competição.

FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 24 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Valor da pontuação
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.	551 - 650
5	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.	451 - 550
4	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.	351 - 450
3	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.	251 - 350
2	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.	151 - 250
1	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.	0 - 150

GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados nos Critérios de Excelência, não tendo a pretensão de normalizar terminologia.

Administração

Composta pelos conselheiros e pelos membros da Direção.

Nota: (1) Nas sociedades anônimas, seriam os administradores definidos na Lei das S.A. (6.404/76).

Ativos intangíveis

Bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor.

Exemplos: a marca, os sistemas e processos da organização.

Atributos do produto

Características importantes do produto que, na percepção do cliente, podem influir em sua preferência.

Exemplos: funcionalidade, disponibilidade, preço e valor para o cliente.

Benchmark

Ver “Referencial de excelência”.

Benchmarking

Refere-se à identificação de processos e resultados que representam as melhores práticas e desempenho para atividades similares, dentro ou fora do setor de atuação da organização, visando ao estudo das diferenças e à promoção de melhorias.

Cadeia de suprimento

Fluxo de informações e de produtos, que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros.

Classe Mundial

Expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo.

Cliente

Organização ou pessoa que recebe um produto. Exemplos: consumidor, usuário final, varejista, beneficiário e comprador.

Confidencialidade das informações

Aspecto relacionado à segurança das informações sobre as garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

Desenvolvimento sustentável

Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos constitui a base do desenvolvimento sustentável.

Direção

Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.

Disponibilidade da informação

Garantia de que os usuários autorizados obtenham acesso à informação sempre que necessário.

Ecoeficiência

Entrega de bens e serviços com preços competitivos que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de vida, progressivamente reduzindo impactos ambientais dos bens e serviços através de todo o ciclo de vida para um nível, no mínimo, em linha com a capacidade estimada da Terra em suportar.

Nota: (1) Os sete elementos básicos nas práticas das organizações que operam de forma ecoeficiente são:

- Redução da intensidade de material utilizado nos bens e serviços
- Redução da intensidade de energia utilizada nos bens e serviços
- Redução da dispersão de qualquer tipo de material tóxico
- Apoio à reciclagem
- Maximização do uso sustentável dos recursos naturais
- Extensão da durabilidade dos produtos
- Aumento do nível de bens e serviços

Ecossistema

Elementos, vivos ou não-vivos, orgânicos ou inorgânicos, que mantêm uma relação de interdependência contínua e estável para formar um todo unificado que realiza trocas de matéria e energia, interna e externamente. É considerado como a unidade ecológica. O conjunto de todos os ecossistemas do planeta forma a biosfera, ou seja, a parte do planeta que abriga a vida.

Estratégia

Caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

Eqüidade

Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam de capital ou das demais partes interessadas.

Estrutura de cargos

Arranjo ordenado de responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo. Usualmente, considera a descrição de cargos, funções e competências requeridas.

Força de trabalho

Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.

Fornecedor

Organização ou pessoa que fornece um produto. Exemplo: Produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou prestador de um serviço ou informação.

Governança

Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, sócios, conselhos de administração, Diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: a) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas; b) transparência nas operações; c) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode incluir processos como aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional.

Indicadores

Também denominados de “indicadores de desempenho”, compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

Informação comparativa pertinente

Informação comparativa advinda de uma organização considerada como um referencial apropriado para efeitos de comparação considerando as estratégias da própria organização que busca a informação. Informações comparativas incluem aquelas advindas de competidores ou de referenciais de excelência.

Integridade da informação

Aspecto relacionado à segurança das informações que trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação e dos métodos de processamento.

Exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, são aquelas:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de redes;
- impressas em meio físico;
- enviadas por fac-símile;
- armazenadas em fitas ou discos;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

Mercado

Refere-se ao mercado no sentido econômico como o “conjunto de atividades de compra e venda de determinado bem ou serviço, em certa região”.

Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de crédito de carbono (área ambiental).

Metas

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão

Razão de ser de uma organização, compreendendo as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.

Modelo de negócio

Concepção estratégica da forma de atuação da organização, podendo compreender definições como produtos a serem fabricados, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

Organização

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Organização do trabalho

Divisão do trabalho entre unidades, equipes e funções, permanentes ou temporárias, incluindo a definição das suas atribuições e vínculos.

Padrão de trabalho

Regras de funcionamento das práticas de gestão. Podem ser expressas na forma de procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

Parceria

Relação de trabalho entre duas ou mais organizações criando valor ao cliente e à sociedade.

Nota: os parceiros podem ser, por exemplo, fornecedores, clientes, distribuidores, concorrentes, organizações governamentais e não-governamentais.

Partes interessadas

Indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: clientes; força de trabalho; acionistas e proprietários; fornecedores; e a sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização.

Prática de gestão (ou prática gerencial)

Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização.

Processo

Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Notas: (1) Os insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos (saídas) de outro processo.

(2) Os processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor.

Processos de agregação de valor

São os processos por meio dos quais uma organização gera benefícios para os seus clientes e para o negócio da organização.

Os processos de agregação de valor diferem muito entre as organizações, dependendo de muitos fatores, os quais incluem a natureza dos produtos, como são produzidos e entregues, relacionamento com os fornecedores, os clientes e a sociedade, importância da pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, requisitos ambientais e estratégias de crescimento.

Nota: (1) Os processos de agregação de valor usualmente são classificados em processos principais do negócio e processos de apoio.

Processos principais do negócio

Processos que agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda e disposição final.

Notas: (1) A denominação “processos principais do negócio” é uma adaptação da expressão inglesa *primary activities*.

(2) Os processos principais do negócio são também conhecidos como processos fim ou processos primários.

Processos de apoio

Processos que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, softwares, recursos humanos e informações.

Nota: Dentre os processos de apoio incluem-se os processos gerenciais relativos aos Critérios de 1 a 7.

Processo gerencial (ou processo de gestão)

Processo de natureza gerencial, não operacional; processo relativo aos Critérios de 1 a 7.

Nota: (1) Ver também “Prática de gestão” e “Processos de apoio”.

Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo *produto* pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações, ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois; e
- um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes) ou não-intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto), organização, ou uma combinação destes, que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas.

Recurso não-renovável

É um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar, como o petróleo e a água.

Recurso renovável

É um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado, como a madeira.

Referencial de excelência (ou “benchmark”)

Organização, processo, produto ou resultado considerado o melhor da classe.

Requisito

Necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

Notas: (1) “Geralmente implícito” significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização, seus clientes e outras partes interessadas, e que a necessidade ou expectativa sob consideração está implícita.

(2) Um qualificador pode ser usado para distinguir um tipo específico de requisito, como, por exemplo, requisito do produto, requisito da gestão da qualidade, requisito do cliente.

(3) Um requisito especificado é um requisito declarado, por exemplo, em um documento.

(4) Requisitos podem ser gerados por diferentes partes interessadas.

Risco

Combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.

Risco empresarial

Risco à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização.

Nota: (1) O risco empresarial pode ser classificado em função da sua origem ou tipo, como por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco regulatório, risco externo, risco interno, dentre outros.

Setor de atuação

O mesmo que ramo de atividade.

Exemplos: farmacêutico, metalurgia, hotelaria, construção civil, etc.

Sistema

Conjunto de elementos com finalidade comum que se relacionam entre si formando um todo dinâmico.

Visão

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A explicitação da visão busca propiciar um direcionamento para a organização.

BANCA EXAMINADORA DO PNQ 2007

JUIZES

Antonio Bonansea
Armando Mariante Carvalho
Arnaldo Pereira Ribeiro
Bernardo Szpigel
Eduardo Vieirada C. Guaragna
João Mario Scillag
Pedro Eugenio Pereira
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Reinaldo Dias Ferraz de Souza
Wagner Giovanini

ORIENTADORES

Basilio Vasconcelos Dagnino
Carlos Amadeu Schauff
Dalton Oswaldo Buccelli
Francisco Paulo Uras
Jairo Barreto dos Santos
Joaquim Emanuel Santini
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
Luiz Carlos do Nascimento
Marco Antônio Nutini
Maria Cristina Alexandre Costa
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Nelson Aparecido Alves
Paulo Sergio Duarte de A. Valladares
Rene Leonel Filho
Ricardo Motta
Rodolfo Cardoso

EXAMINADORES SENIORES

Absolon Macêdo Junior
Adelino Eduardo Zaneti
Ana Maria Iten
Ariosto Lima Farias Junior
Artur Henrique Mausbach Filho
Caio Márcio Becker Soares
Carlos Leonam Mendes dos Reis
Carlos Lombardi
Cesarino Carvalho Junior
Claudio Teitelbaum
Deive Rodrigues
Denizard B. de Freitas

Eric Fasseber Novais
Érika W. G. Porciúncula
Felix Ricardi
Helio Nehrer de Souza
Iberê de Oliveira Santos
Ivana Mara Rodrigues da Silva
Jailson Motta dos Santos
Jeferson Roberto Lima Pereira
João Eduardo A. Arenstein
João Rufino de Oliveira
Jorge Luiz da Silva Carvalho
José Ary Blanco de Carvalho
José Benjamin Moraes de Souza Carmo
José Carlos Martins Barra
José Gibson Silva de Sousa
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
José Parada de Oliveira Jr.
Leonardo Costa
Luciana Matos Santos Lima
Luiz Antonio Martins
Luiz de Freitas Ayres
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Marcelo Marinho Aidar
Marcos Antonio Rodrigues Massaro
Marcos Barbosa de Oliveira
Marcos Travassos
Maria Fernanda Carneiro Novaes
Maria Sampaio de Almeida
Mário Zonenschein
Odair Quintella
Orlando Pavani Júnior
Paula A. Bonin Costa Violante
Paulo Afonso Ritter Gomes
Paulo Roberto Meurer
Péricles Pegado Cortez
Rafael Lopes Abreu Mendes de Toledo
Raquel Dias Paz
Richard José Vasques
Ronaldo Darwich Camilo
Rosana Cardoso Chamon
Rosangela Catunda
Sara Cecin Rohenkohl
Sergio Schaumloeffel
Silvana Carvalho Hoffmann
Silvio Olivo
Vitor Hofmann

EXAMINADORES RELATORES

Alberto Castro de Oliveira Lopes
Alexandra Valéria Maria Brentani
Alfredo Almeida Miranda
Amanda Chistinne Andreoni Netto
Ana Maria Federico Paranhos
Ana Paula Schlemper Pacheco
André Luiz Nascimento Reis
Antonio Carlos Marques de Matos
Antonio de Oliveira Preto
Avenir Della Beta
Christiane Lemos de Araújo
Claudio Natale Corno
Daniel Gueiber
Danilo de Medeiros Arcanjo Soares
Diana Nicole Lins Rodrigues
Eliane Freire Xavier
Eliete Brito Santos
Ezelina Costa da Silva
Gabriel Brum Junqueira Nogueira
Gelson Renan Tavares Pinto
Hemerson Luiz Barbosa Pedroso
Idaci Pereira Pacheco
Ivo Garcia Lopes
Jayme Malek Junior
Jorge Nemésio Sousa
Juliano Zimmerman
Luiz Antonio T. Ferigotti
Luiz Artur Camillo de Carvalho
Luiz Fernando Almeida da Silva
Marcio Ribeiro Soares Saad
Mauro de Oliveira Sobrinho
Mauro Roberto Fontolan
Milton Cantos Lopes
Nádia Corso Lunardi
Nicola Acquaviva Neto
Oriovaldo Donizetti de Freitas
Raimunda Eunice da Silva Almeida
Ricardo Camellini de Castro
Richard Mazur
Rita de Cassia Soliguetti Duarte
Roberto Carlos da Silva
Robinson Aparecido Zanutto
Ronald Castro Bianco
Ronaldo Goldbach
Sergio Schardong Filho
Silvio Bitencourt da Silva
Valter Roma Junior

EXAMINADORES

Adele Maria Haddad	Armando Guimarães Alves Dias	Dilson Antonio Guerzoni
Adelman Moreira Ribeiro	Arthur Alvarez de Souza	Dirceu Vieira Junior
Ademir Antônio da Silva	Beatriz Belfort Silveira Amaral	Doresney Lopes do Amaral
Adilécio Galvão de Freitas	Beatriz Maria Figueiredo Moreira	Edimar Ribeiro de Oliveira Junior
Adriana Ap Scalfio	Breno Cesar Souza Castro	Edmar Roberto dos Santos Mota
Adriana Vieira Peixoto Bastos	Brunna Suzzana Bueno de Miranda	Edson Luiz Maschio
Adriano Pereira dos Santos	Bruno Amabilini Hohl	Eduardo Cruz
Adriano Pescarmona	Bruno Corêia Loiola	Eduardo Deonizio O. dos Santos
Afonso Lopes da Cruz Filho	Camila Regina Carreiro	Eduardo Francisco Jakubowski
Agnes Mello Farias Ferrari	Carine Antunes Neves	Eduardo Kazuo Mimori
Alberto Souza Schmidt	Carlos Alberto Colonna Romano	Eduardo Lorenzo Castro
Alessandra Mortada de Castro	Carlos Augusto de Souza	Edvaldo Lucena de Moraes Sobrinho
Alessandra Rodrigues Gonzaga	Carlos Cesar Silva	Eliana B. Padilha Magalhães
Alex Vieira Moraes	Carlos Eduardo Maineti	Eliana de Menezes Bandeira
Alexandre Carreira de Souza	Carmen Lúcia Bassalo	Eliel de Carvalho
Alexandre Morales Albacete	Cecilia Korber Goncalves	Elis Regina Jesus
Alessandre Neves de Oliveira	Célia Yuriko Pereira de Souza	Elisabete de Araujo Cantarella
Alice Cristina Santos Lacerda	Célio Lahoz Barbero	Elisabete Zanon
Alicia Sell Gonçalves	Celso de Jesus de Souza	Elza Maria Mônaco
Almir Aguiar	Celso Mantada Arakaki	Emerson Ricardo Marchi
Alvantino Soares de Campos	César Vinicius Mendes	Emerson Zanini
Ana Claudia Alves Nolte	Cezar Augusto Romano	Eurico Gaspar Batista Filho
Ana Maria Pinheiro Vicente	Christian Francisco Giovannoni	Ezequiel Ferreira dos Santos
Ana Paula Gonçalves Pacheco	Cilene Cristina Soares	Fábio Gomes da Silva
Ana Paula Jacques	Cíntia Pinheiro de Marchi	Fábio Juliano Martins Ferraresi
Ana Paula Mantovani Soares de Maria	Claudia de Almeida Moreira Santos	Fábio Santana Cordeiro Dias
Ananda Comes de Castro	Claudia Korsakas Mosquetti	Fausto Pires
Anderson Aparecido Barbosa	Cláudia Regina Sardá Vieira	Felipe Schlemm Borgli
André de Souza Coelho Gonçalves de Andrade	Claudimir Kohlemann	Fernando Antonio Coelho Lima
André Fernando da Silva Nogueira	Cláudio Luiz Turatto	Fernando de Souza Landim
André Luís Almeida Galhumi	Claudio Osnei Garcia	Fernando Mendonça Martins
André Luiz Marques Luz	Cláudio Pedrassoli Jr.	Fernando Pereira
André Moraes Trugilho	Cláudio Pereira Bastos	Flávia Álvares Pacheco
Andre Valença Leal de Lima	Cláudio Raymundo Souza de Souza	Flavio Soares Pedreira
Andreza Celi Sassi	Clayton Rodrigo Pedro	Floriscéia Salomão Santos
Anselmo Angelim Gomes de Lima	Cleide Alves Rangel	Francisca Oliveira do Vale Coelho
Antônia Maria dos Santos Siqueira	Cleide Regina Rodrigues	Francisco de Oliveira Junior
Antonio Braulio Figueiredo Campos	Cremilda Maria Vergne R. Ferreira	Francisco Leonardo de Medeiros
Antônio Carlos de Jesus	Cristiane Francisco da Silva	Francisco Távira Santos Filho
Antonio Carlos de Sá	Cristiane Helen de Almeida Sirena	Frank Elvis Loiola Oliveira
Antônio de Danielli	Cristina Helena P. Aydar	Frederico Luís Barreto Costa Barbosa
Antonio João Correia Barata	Daniel Augusto Marques Couto	Frederico Steiner Costa
Antonio José Uras	Daniel Benedito da Silva	Gabriel Torquato da Cunha Filho
Antônio Júlio de Almeida Amoras	Daniel de Souza Pinto	Gabriel Vianna Schlatter
Antonio Marcos de Sousa	Daniel Leguisamo Daisson	Garibaldi Teixeira
Antonio Okabayashi	Danilo César Araújo	Geison Soares Iacomini
Antonio Portero Campoi	Danilo Pereira de Carvalho	Geraldo Jose dos Santos
Antônio Sérgio Frigatto	Dannyel Lopes de Assis	Geraldo Rodrigues de Souza Junior
Antônio Walter Ferreira Cruz	Darcy Alberto Belinsky	Gervasio Nery de Albuquerque
Aparecida de Oliveira	Delciney Nava de Souza	Gianca Silva Monteleone
Araken Araujo de Oliveira	Denise Anne Braga dos Santos	Gilberto Sirianni dos Santos
Ariane Ramos Gonçalves	Denise Machado Silva	Gilmar Ferreira da Silva
	Desirée Farah de Oliveira	Gilmar Julio
	Deusa Maria Braga Dognini	Gisela Gonzaga Rodrigues

Gisele Salibe de Oliveira
Glaucia Gehlm Ribeiro
Gláucia Zoldan
Glauciete Ferreira de França
Heanes José de Sousa Silva
Helder Arthur Waiandt
Helga Tomagnini
Helio Dias Campos Jr.
Helmut Neubauer
Herminia Basso Nepomuceno
Hildamara Brondani Coelho
Hoto Spiridiao do Rego Barros
Humberto Brandão de Oliveira
Humberto Florencio Macambyra
Isabel Bekefi Kromek Cachapuz
Isabel Cintra Cassano
Isabela Bezerra de Melo Calheiros
Isabella Dantas Leite
Isaias Shimura
Issamu Fukuda
Izidoro Kvasnicki
Jackson Filipe de Medeiros Alves
Jacqueline Lenci Batagello
Jacqueline Viegas
Jailza do Nascimento Tomaz
Jaime Sebastiao Inácio
Jardel Inácio Noronha dos Santos
Jeane Camargo da Silva
Jefferson Barbosa de Oliveira
Jesiele Neves de Lima
João Carlos Mosquim
João dos Santos Bernardino
João Gilberto de Andrade
Joao Luiz Suarez de Ararajo
João Pinheiro de Barros Neto
João Ribeiro dos Santos
João Silva dos Santos
Joao Valdery Gomes
Joaquim Emanuel Santini
Jobeniva Livramento Melo
Jodrian Soares Amorim de Freitas
Joel Barbosa de Miranda
Joice Évelin Barbosa da Silva
Jorge Alberto Ribeiro Elias
Jorge Carlos da Silva Tavares
Jorge Secaf Neto
Josael Bruno de Souza Lima
José Agenor Mei Silveira
José Carlos Rezende
José Carlos Santarosa
José de Oliveira
Jose Erlei Melo Noronha
José Herivelto Nobre de Queiroz
José Jorge de Oliveira Santos

José Luciano Batista Ungari
José Marcelo Barbosa Palma
José Marcos Santos
José Roberto Kaschel Vieira
José Tavares Santos
José Venancio Monteiro
Juliana Caldas Pereira
Juliano Armstrong Arnosti
Juliano Massirer
Julio Moreira Coelho
Jurivan Ferreira De Oliveira
Jussélio Rodrigues Ribeiro
Karina Toniato Irigoyen
Karoll Haussler Carneiro Ramos
Kassim Moreira Raslan
Kleber Jorge
Lauri Mendes
Lauro Cesar Silva Mello
Lawton Nanni Benatti
Leandro Rubens da Silva
Lêda Morgana Espindola de Bulhões Marques
Lélio Celso de Araújo
Leon Kramarz
Leonardo Jose Silva Damasceno
Leonardo Melo Barbosa
Leopoldina Maria Colares de Araújo
Lílian Gomes de Lucena
Lílian Plachi Ferreira
Lincoln de Oliveira Freire
Lindomar José de Souza
Liszeila Reis Abdala Martingo
Lúcia Helena Andrade dos Santos
Luciana de Carvalho Affonso
Luciana Mendes Sabino
Lucimar Gomes Pereira Junior
Lucimara Roncolato
Lucio Colangelo Filho
Luciomar Santos Werneck
Luís Amato Neto
Luis Carlos Werner
Luís Fernando Vilas Boas Mota
Luiz Carlos Novakoski
Luiz Cesar Mesquita Quintella
Luiz Claudio Ramirez Nunes
Luiz Gastão Mavignier
Luiz Gonzaga Fernandes Tito Jr.
Luiz Gustavo Belizário
Lydia Helena Rosa Lopes
Mac Amaral Cartaxo
Manoel Ferreira Costa
Manoel Ferreira da Silva
Manoel Rodrigues Terceiro Neto
Manoel Teles de Lima Jr
Mara Schiavi

Marcellus Egydio de Lima
Marcelo Augusto de Felippes
Marcelo Brito
Marcelo Scofield de Lemos
Marcia Aparecida Martins dos Santos
Marcia Cardozo dos Santos Bevilaqua
Márcia Maria Botteon Rodrigues
Márcio Bambirra Santos
Márcio Gonzaga Lelis
Márcio Luis Mendes
Márcio Robert de Andrade Moura
Márcio Silva Viana Araújo
Marco Antonio dos Santos Silva
Marcos Paulo Pinheiro de Oliveira
Marcos Stevanato
Marcos William da Silva Santos
Maria Beatriz Fontoura Carvalho B. Ribeiro
Maria Cristina de Oliveira Wendling
Maria das Graças Ferreira
Maria do Carmo Tombesi Guedes Marini
Maria Elciana Rodrigues de Andrade
Maria Ignez Gorges Rocha
Maria Lúcia Barbosa
Maria Lucia Castello Branco
Maria Paula Palaia C.A. Pontes
Marília Rezende Defêo de Castro
Mário Augusto Bággio
Mário de Sousa Ramos
Mario Saito
Marisa Cristina Desideri
Marisa de Azevedo
Marisa Yoshimi Hirano
Marlene Maria Francisco de Oliveira
Masayuki Yamaguchi
Matosinhos Mateus de Andrade
Mauricio Viellas Alves
Maximiliano Andres Orfali
Michelle Raimundo dos Santos
Milene Mota Monteiro
Mônica M. Simionatto
Monyk Granja
Murilo Seabra da Silva
Nancy Val y Val Peres da Mota
Neimar Filipon
Nelice de Andrade Carvalho
Nelson Santini Junior
Nicole Orfali
Nilvia Maura Vogel
Odinice Borges Costa de Queiroz
Osmar Caramori
Osmar Zani
Oswaldo Pereira Baptista
Oswaldo Godoy Neto
Patricia Aparecida de Siqueira Santana

Patrícia Cordeiro Campos
Patricia Sayuri Sekiguchi
Paulo Edmundo Dias Prado Moreira
Paulo Muro Barbosa
Paulo Roberto Lopes Ferraz
Paulo Sergio da Silva
Pedro de Magalhães Palagano
Pedro Marcelo Provazzi
Plínio Célio Ignez
Polyanna Costa Lucinda
Rafael Brito Mitzcun
Rafael Scucuglia
Raul Cozzi Ferreira
Raul Galindo dos Santos
Raynilson Colen Moreno
Regina Lucia Reis Belem
Reginaldo Carreon Coisse
Renata Cruz de Baère
Renata Morais Lima Costa
Renata Silva Guimarães Ducha
Renato de Oliveira Junior
Ricardo Constantino
Ricardo Frederico Vega
Ricardo Guarienti
Ricardo Ken Fujihara
Ricardo Mantovani (58115)
Ricardo Mantovani (63923)
Ricardo Romero de Sousa
Ricardo Simonetti Ribeiro
Rita de Cassia Castilho Viana
Rivaldo Tavares Martins
Roberto Carlos de Souza
Roberto Henrique Moehlecke
Roberto Sumida

Robson Monteiro Dias
Rodrigo de Castro Proença
Rodrigo de Paula Lopes
Rodrigo Medeiros Santana Bolou
Rogerio da Silva Soares
Rogério Ferreira dos Santos Souza
Rogério Ferreira Pereira
Rogério Machado dos Santos
Ronaldo Ricardo Fernandes
Rosa Angélica de Araújo e Silva
Rosa Maria Pinto Bueno
Rosana Dias
Rosane Masiero
Rosely Gaeta
Rosemeri Munhoz de Andrade Paes
Rubem Koji Tanaka
Rubens da Silva Ferreira
Sandra Moreira do Nascimento
Sandra Nagasako
Sandra Salete Salmen
Sandro Bressan Pinheiro
Sandro de Oliveira Dias
Sandro Roberto de Almeida
Saulo Kasakevitch e Luna
Savio Capelossi Filho
Sergio Luiz Benites Fesneda
Sérgio Luiz Caveagna
Sérgio Marchesin Filho
Sérgio Ricardo de Castro Gonçalves
Sérgio Roberto Ribeiro de Souza
Sérgio Sabino de Carvalho
Sergio Dutenhefner
Sheila Ricarda Berbel dos Santos
Shirley Vital

Silvana Maria Ribeiro
Silvana Regina de Alcântara
Silvani Alves Pereira
Simone Campos Bitencourt
Simone Diniz Gonçalves
Simone Nakano
Solange Maria Brotto Cantos Lopes
Solange Rugero Peres
Sóstenes Aranha Cavalcante
Stella Regina Costa
Tadeu dos Santos Bastos
Tânia Regina Silvestre
Tarcisio Avancini Alves
Ubirajara Brum da Silva
Vagner Rodrigues Robiatti
Vânia Aparecida Lista
Veronica Pires Gonçalves
Virginia Costa Pires Ferreira
Viriato Rosa Martes
Wagner Gomes da Silva
Wagner Horacio Itria Junior
Walter Gregorio Teider
Walter Segond de Vasconcelos
Wellington Pereira Marques
Wendel da Silva Cota
Wendell Mauricio de Lima Queiroz
William Ferreira Oliveira Silva
William França da Silva

A Banca Examinadora do PNQ é capacitada por Instrutores selecionados e qualificados pela Fundação Nacional da Qualidade

Patrocínio Institucional



"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, conj. 62
Brooklin Novo 04578-000 São Paulo SP Brasil
Tel. 55 11 5509-7700 Fax 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br

FNQ 10/08 Rev. 0 - nov.07